

# Inhoudsopgave

Inleiding	11
Leeswijzer: hoofd, hart en handen centraal	15
<b>DEEL I VERBETER DE WERELD</b>	19
1 Live for a cause, not for applause	23
1.1 <i>Een herbezinning op de bedoeling van de organisatie</i>	23
1.2 <i>De drie bouwstenen van positionering</i>	27
1.3 <i>Het verhaal van de moraal</i>	34
2 Een wake-upcall	43
2.1 <i>Het maatschappelijk onbehagen</i>	43
2.2 <i>De oorsprong van de purposehype</i>	46
2.3 <i>De winst van waarden</i>	49
3 Van ivoren toren naar glazen huis	55
3.1 <i>Profit follows purpose</i>	55
3.2 <i>Purpose is perceptie</i>	58
3.3 <i>De drie dimensies van professionalisering: hoofd, hart en handen</i>	66
<b>DEEL II HOOFD: WAT VERWACHTEN ONZE STAKEHOLDERS?</b>	71
4 Kruip in de huid van	73
4.1 <i>Brands should take a stand</i>	73

## PURPOSE

4.2	<i>Voor de verbinding</i>	74
4.3	<i>Van doelstelling naar bedoeling</i>	79
5	<b>Bezint eer ge begint</b>	85
5.1	<i>Belofte maakt schuld</i>	85
5.2	<i>Get woke, go broke</i>	88
5.3	<i>Triple-A: altruïsme, aspiratie en authenticiteit</i>	96
6	<b>De waarde van waarden</b>	101
6.1	<i>De geloofwaardigheidstest: voorkom verrassingen</i>	102
6.2	<i>Van normen naar waarden</i>	106
6.3	<i>Een nieuw economisch evangelie</i>	109
	<b>DEEL III HART: WAAR GAAN WE VOOR?</b>	113
7	<b>Niemand wint in een wereld die verliest</b>	117
7.1	<i>De nieuwe bedoeling van de organisatie</i>	117
7.2	<i>De lastigste vraag die er is</i>	119
7.3	<i>Op zoek naar het moreel kompas</i>	122
8	<b>Idealisme is het nieuwe realisme</b>	127
8.1	<i>De kracht van de overtreffende trap</i>	127
8.2	<i>Twaalfsoorten purpose en één restcategorie</i>	130
8.3	<i>De doelstelling stoot af, de bedoeling trekt aan</i>	143
9	<b>Recht uit het hart</b>	147
9.1	<i>De nieuwe standaard</i>	147
9.2	<i>Werk met betekenis</i>	151
9.3	<i>Walk your talk</i>	154
	<b>DEEL IV HANDEN: HOE PAKKEN WE HET AAN?</b>	157
10	<b>Begin klein</b>	161
10.1	<i>De verschillende fasen van betekenisgeving</i>	161
10.2	<i>Conceptiefase</i>	164
10.3	<i>GroEIFase</i>	167

11	Verander door jezelf te blijven	173
11.1	<i>Volwassenheidsfase</i>	173
11.2	<i>Ouderdomsfase</i>	176
11.3	<i>Vervalfase</i>	181
12	Onderdeel van de oplossing	185
12.1	<i>Op zoek naar de menselijke maat</i>	185
12.2	<i>De opdracht voor de leiders van nu</i>	187
12.3	<i>De drie kenmerken van purposegedreven leiderschap</i>	190
	<b>DEEL V BEGIN BIJ JEZELF</b>	193
13	De zin van de zaak	195
13.1	<i>De trends voor de toekomst</i>	195
13.2	<i>De twee dominante mensbeelden</i>	200
13.3	<i>Zacht is hard</i>	204
14	Op zoek naar het moreel kompas	209
14.1	<i>Een persoonlijke afweging</i>	209
14.2	<i>De moraal van dit verhaal</i>	213
14.3	<i>Naar purpose 3.0: het professionaliseringsmodel uitgewerkt</i>	216
15	Walk your talk	227
15.1	<i>Drie succesfactoren voor purpose 3.0</i>	228
15.2	<i>Iedereen Chief Purpose Officer</i>	232
15.3	<i>Stakeholders first, purpose second</i>	235
	Over de auteur	241
	Begrippenkader: 21 termen om te onthouden	243
	Woord van dank	249
	Geraadpleegde literatuur	252

‘In een wereld die wordt geregeerd door aandeelhouders en kwartaalcijfers en derhalve wordt gestuurd door managers met een horizon die niet verder reikt dan drie maanden, kan een aristocratische traditie van denken over generaties – bomen in het park planten voor de kleinkinderen, landgoederen aanleggen voor de volgende generaties – verademend zijn. En heilzaam.’

JAAP SCHOLTEN, ‘Uit de gratie.’ In: *Hollands Diep*, november/december 2009, p. 82-88 (88).

# Inleiding

Het bedrijfsleven is op zoek naar een nieuw verhaal. Op allerlei plekken wordt gefilosofeerd over de bedoeling van de onderneming anno nu. In januari 2019 publiceerde het gerenommeerde Reputation Institute de conclusies van een onderzoek onder 170 communicatiedirecteuren wereldwijd, naar de thema's die de meeste impact op de reputatie van organisaties hebben. Met stip op 1 staat het fenomeen *purpose*, oftewel een nobel doel. Een andere benaming is de bedoeling, de *reason why* of het bestaansrecht: het is het antwoord op de morele vraagstukken waarmee een organisatie in brede zin wordt geconfronteerd. Het fenomeen *purpose* is niet alleen de belangrijkste sleutel om tot naam en faam te komen, stelt het Reputation Institute, het is het vertrekpunt voor positionering in de 21e eeuw. Bedrijven die echt transparant zijn geven inzicht in hun dilemma's en morele afwegingen. Openheid is de nieuwe norm.

## Een nieuw perspectief

Een half jaar later, op 19 augustus 2019, publiceerde de Business Roundtable (BRT) het manifest *Statement on the purpose of a corporation*. De BRT vertegenwoordigt 181 CEO's van grote Amerikaanse bedrijven. In het manifest stelt het gezelschap dat het bedrijfsleven voortaan verder kijkt dan het belang van de aandeelhouder: ethiek wordt boven winst gesteld. Waar het Reputation Institute vanuit wetenschappelijk perspectief aandacht besteedde aan *purpose*, wordt hiermee bevestigd dat

ondernemingen zich bewust zijn van de noodzaak om tot nieuwe normen en waarden te komen. Het statement van de Business Roundtable is een richtinggevend signaal vanuit de grootste economie ter wereld, dat wordt gepresenteerd met het aplomb van een nieuwe geloofsovertuiging. Het accent verschuift van 'shareholders first' naar 'stakeholders first': van *profit* naar *purpose*. Het bedrijfsleven neemt afstand van de focus op de aandeelhouder en kiest voortaan voor de groothoeklens. Maar is het niet gewoon retoriek? Vertelt de Business Roundtable simpelweg wat wij willen horen, of gelooft zij echt in deze nieuwe richting? Spreken kapitaal en moraal voortaan dezelfde taal? Is het een charme-offensief, meer dan dat of simpelweg hypocrisie? *Talk is cheap*.

## Wartoe dienen wij?

Op allerlei plekken wordt gefilosofeerd over de positionering van organisaties in een sterk veranderende samenleving. Moderne organisaties zijn als complexe systemen: dynamisch en 'on the edge of chaos'. Zij worstelen met de vraag wat ze moeten veranderen om het vertrouwen van hun stakeholders te behouden of te herwinnen. Het verwerven van steun, het creëren van voorkeur, het verstevigen van draagvlak zijn terugkerende thema's in de gesprekken. Eén ding staat vast: in onze steeds complexer wordende samenleving is het van strategisch belang te kunnen duiden waarvoor je gaat en staat. In een tijd waarin verandering sneller gaat dan het licht, is het zaak om zo nu en dan stil te staan bij de vraag: wartoe dienen wij? Het besef is doorgedrongen dat een bedrijf door spreadsheetmanagers niet echt vooruit wordt geholpen. Wie lineair denkt, loopt vast. Alleen wie zich aanpast, creëert toekomst. Organisaties kunnen enkel inspelen op hun veranderende omgeving door hun stakeholders te betrekken en dat kan niet zonder een gemeenschappelijke bedoeling.

De basis van leiderschap in de 21e eeuw is een ideaal tot leven wekken. Een ongekend gevarieerde groep stakeholders voelt zich betrokken bij het doen en laten van ondernemingen. Denk aan medewerkers, klanten, investeerders, analisten, toezichthouders en niet in de laatste plaats:

de media. Steun verwerven van al deze stakeholders kan niet zonder helderheid over het eigen bestaansrecht. Het liefst vangen organisaties hun waarden in één zin, die betekenis geeft aan de droom waar zij voor staan. Een authentieke purpose is van waarde voor alle stakeholders, valt niet te realiseren en is aansprekend genoeg om op een T-shirt te passen.

## Het hoe van het waarom

In veel bestuurskamers dringt het besef door dat geen enkele organisatie kan overleven zonder steun van de buitenwereld. Een nobel doel biedt een manier om grip te krijgen op de chaotische werkelijkheid, zorgt voor draagvlak en verschaft een moreel uitgangspunt om lastige dilemma's te adresseren. Tegelijkertijd hoef je geen cynicus te zijn om kritische vragen te stellen bij al die aandacht voor de betekenis van een nobel doel. Het begrip purpose lijkt te verdampen zodra je het wilt omschrijven. Saillant was de oproep van de nieuwe topman van Unilever, Alan Jope, op het reclamefestival in Cannes in mei 2019. Hij waarschuwde voor vormen van *purpose washing*. Het gegeven dat merken hun maatschappelijke belofte niet nakomen of inconsistent zijn in hun gedrag, is uiteindelijk schadelijk voor de reputatie van het marketing- en reclamevak, stelde Jope. Hij riep de reclamemakers op om briefings van merken die niet waarmaken wat ze beloven, stevast te weigeren. Veel bedrijven tonen goede intenties, maar als het gaat om het echte verhaal wordt het spannend. De winnaars zien zingeving niet als een kunstje, maar als overtuiging. 'Walk your talk' is het devies. Het is zoeken naar een betere balans tussen de belangen van de diverse stakeholders, met de lange termijn als perspectief. Wie van purpose een doel op zich maakt, komt van een koude kermis thuis.

## Vraag niet waarom, vraag wie

Met dit boek waarschuw ik voor te veel dogmatiek, en dat heeft een reden. Hoe meer men meegaat in de zingevingshype, hoe meer de ernst ervanaf druipt. Natuurlijk is het hebben van een droom cruciaal om leiderschap vorm te geven, of het nu persoonlijk is of zakelijk. Maar pur-

pose lijkt voor sommigen een doel op zich te zijn, en dat is in mijn ogen nonsens. Alsof je zonder *why* nooit succesvol kunt worden. Organisaties lijken zichzelf steeds serieuzer te nemen, terwijl ze hun belanghebbers nog weleens onderschatten. Moreel leiderschap houdt in dat iemand zich bezint op de normen en waarden die bij zijn of haar rol horen, dat deze ethiek leidend is bij de besluiten die worden genomen en dat daarbij verder wordt gekeken dan het eigenbelang. Zonder richting is een onderneming stuurloos. Ondernemerschap in de 21e eeuw gaat om het scheppen van waarde, dat begint met het delen van waarden.

## Denk groot, begin klein

Veel organisaties worstelen met de vraag: hoe werkt het hoe van het waarom? Hoe de bedoeling tot leven kan worden gewekt, daarvoor bestaat geen pasklaar antwoord. In ieder geval wil ik met dit boek een gepaste bijdrage leveren aan het repertoire van overwegingen voor leiders die te maken krijgen met ethische, maatschappelijke en reputationele kwesties. Met *Purpose: het verhaal van de moraal* wil ik perspectief bieden op de ontwikkeling van de morele competenties van organisaties en hun leiders. Ongetwijfeld zijn mijn inzichten geen grote verrassing. De toepassing ervan vergt echter een slimmere manier van werken, die fundamenteel indruist tegen de huidige praktijk. Ik geef aan op welke niveaus kan worden gewerkt aan morele professionalisering. Aan de hand van een compacte marsroute kan iedere organisatie aan de slag met purpose als strategisch instrument. Stakeholders verwachten dat kritisch wordt nagedacht over de ethische, maatschappelijke, menselijke, reputationele en communicatieve aspecten van leiderschap. Want een bedoeling komt niet tot leven als de ethische kanten van de bedrijfsvoering worden verwaarloosd. Laat het werken aan purpose niet beginnen met grote woorden, maar met kleine daden. Vandaar de moraal van dit verhaal: 'Stakeholders first, purpose second.'

De Bilt, november 2019

Paul Stamsnijder



# Leeswijzer: hoofd, hart en handen centraal

Dit boek verkent het antwoord op de vraag: hoe werkt het hoe van het waarom? We werken toe naar een model dat onderscheid maakt tussen de verschillende niveaus waarop purpose kan worden ingezet: purpose 1.0, 2.0 en 3.0. We vatten het samen in paragraaf 14.3. Daarbij is de vraag niet alleen: hoe purpose werkt, maar ook: hoe krijg je het werken vanuit waarden voor elkaar? Om te komen tot de inzet van purpose 3.0, werken we langs drie lijnen: het *hoofd* (het weten), het *hart* (het willen) en de *handen* (het doen). Deze zijn door te vertalen in een beknopte marsroute, waarmee kan worden gewerkt aan het verbeteren van de communicatiekracht van de eigen organisatie:

Stap	Fase	Dimensie
1	Krijg weet van de toekomstige ontwikkelingen in en rond de organisatie. Breng via stakeholderonderzoek in kaart wat de morele keuzes zijn die hieruit volgen. De nadruk ligt op het 'outside-in'-perspectief: het krijgen van begrip en de bewustwording van de noodzaak om vanuit de bedoeling te werken. Een organisatie heeft immers zelfinzicht nodig om morele vraagstukken te kunnen beantwoorden.	bezinning
2	Ontwikkel gevoel bij de normen en waarden van alle in- en externe stakeholders, en vertaal deze door in een helder perspectief: een <i>corporate story</i> waarin identiteit, purpose, missie, visie en strategie emotionele betekenis krijgen. Hier ligt de nadruk op het 'inside-out'-perspectief: het doorgronden van waarde en het vaststellen van een inspirerend narratief. Om iets te veranderen heb je een inspirerend verhaal nodig.	bezieling
3	Zet de dialoog in: evalueer regelmatig of de purpose nog het antwoord biedt op de morele vraagstukken waarmee de organisatie wordt geconfronteerd, en stel desgewenst bij.	beweging

## Het vertrekpunt van visie, missie en strategie

Over purpose doen tal van misverstanden de ronde. Als je alleen maar over je intenties praat en er verder niets mee doet, dan blijft het vrijblijvend. Is het onderwerp belegd bij marketing terwijl het management er niet mee uit de voeten kan, dan ligt het risico van *greenwashing* op de loer: dat je het verwijt krijgt dat je je beter voordoet dan je bent. En als er alleen maar over de bedoeling wordt gesproken ter verantwoording van gedrag in het verleden, gaat het fout. Een robuuste purpose is het vertrekpunt van de visie, de missie en de strategie van de organisatie – zo is het betoog van dit boek. Dit vraagt om weten waarvoor je staat, oprecht het verschil willen maken en tot slot: doorzetten, ook als de context daarom vraagt. Hoofd, hart en handen.

**Deel I** windt er geen doekjes om: purpose is *here to stay*. We staan stil bij de vraag wat purpose is, waarom de interesse in het onderwerp zo groot is, hoe purpose bijdraagt aan het succes van organisaties en waarom het werken aan betekenis zo actueel is. De mantra van deze tijd is: verbeter de wereld. Door te laten zien dat duurzaam en financieel succes hand in hand gaan, krijg je van aandeelhouders de ruimte om steeds meer maatschappelijke waarde te creëren. Dan schets ik een integrale visie waarmee werk meer waarde kan krijgen: de driedeling hoofd (weten: de bezinning), hart (willen: de bezieling) en handen (doen: de beweging). Het vervolg van dit boek is opgebouwd op basis van deze driedeling.

**Deel II** staat voor het rationele, oftewel het hoofd. Het ontwikkelen van je purpose begint met inzicht in de verwachtingen van stakeholders. Het is immers de druk vanuit de buitenwereld die ertoe heeft geleid dat binnen veel bestuurskamers wordt nagedacht over vragen als: waartoe zijn wij op aarde? Wat is ons bestaansrecht? Waartoe dienen wij? Weten waarvoor je staat als organisatie is nooit eerder zo belangrijk geweest, en daarbij zijn de belangen van alle betrokkenen het uitgangspunt. Als je daar geen voeling mee houdt, word je vanzelf irrelevant. Niet alleen vanuit risicoperspectief, maar ook met het oog op de kan-

sen van overmorgen is het cruciaal om aandacht te besteden aan deze verwachtingen. Het is een kritisch deel, dat de bezinning centraal stelt. Dit zal het goed doen bij de doemdenkers.

**Deel III** staat voor het emotionele, het hart: het willen. Bedrijven willen natuurlijk nog steeds geld verdienen, maar steeds vaker ook iets betekenen voor de wereld en dat moet doorklinken naar buiten. Dat lukt niet als een visie in het hoofd is bedacht, maar niet is doorgezakt naar het hart. Ik schets daarom het verschil tussen een doelstelling en de bedoeling, en benoem twaalf soorten en één restcategorie purpose waarmee de ware bezieling kan worden gevonden. Zo wordt het succes van organisaties meer dan ooit bepaald door de mate waarin zij medewerkers vanuit het hart weten te betrekken. Purpose is misschien wel een van de meest uitdagende thema's voor bestuurders, toezichthouders, hr-managers, marketeers en communicatieprofessionals anno nu. Ondernemen in de 21e eeuw gaat om wat je samen wilt, niet om waar je individueel voor gaat. Dit maakt deel III tot een optimistisch stuk, dat vooral bij de dagdromers in de smaak zal vallen.

**Deel IV** gaat over het toepassen, uitvoeren, concreet maken, aan de slag gaan, in de praktijk brengen, creëren van beweging. Oftewel: de handen, het doen. Als je gelooft dat het vanzelf gaat als je een bedoeling hebt benoemd, valt de werkelijkheid vies tegen: alsof je een roltrap op loopt die stuk blijkt te zijn. We komen ook terug op de Business Roundtable en haar verklaring over de nieuwe *Statement on the purpose of a corporation*. Is het werken vanuit een nobel doel symboolpolitiek, of meer dan dat? Hoe wek je je purpose tot leven? Hier gaat het over het kunnen: durf je je purpose echt waar te maken en aan te passen als de omstandigheden zich wijzigen? Alleen als je in beweging blijft, krijg je een duurzame reputatie. 'Walk your talk' is het motief.

In **deel V** volgt een toekomstvisie: over de opkomst van een verlicht kapitalisme – dat niet gericht is op de belangen van de aandeelhouder, maar op de belangen van alle stakeholders. Ondernemerschap in de 21e eeuw gaat om het scheppen van waarde, dat begint met het de-

len van waarden. De bedoeling van het kapitalisme is dat het individu in het najagen van het eigenbelang ook de anderen om zich heen verheft. Dat vraagt om een nieuwe toon aan de top, waarbij de bedoeling in perspectief wordt geplaatst. Het motto: 'Stakeholders first, purpose second'.

Leiderschap is een kwestie van voortdurende aanpassing. Onze westerse samenleving is, met alle gaven en verworvenheden, even welvarend als kwetsbaar. Elementen van de geschetste marsroute komen in dit boek uitgebreid aan bod. Voor het gemak wil ik wel aangeven dat het in de kern steeds neerkomt op inzicht verwerven (door middel van stakeholderonderzoek), perspectief bepalen (door de waarden in een aansprekend narratief door te vertalen in een corporate story) en steeds weer aanscherpen (door de dialoog met stakeholders te benutten als toetsingsinstrument). Vanuit dit besef kunnen bestuurders, toezicht-houders, marketing- en communicatieprofessionals zelf met purpose aan de slag.

# Deel I

## VERBETER DE WERELD

De macht in de samenleving verschuift. Tegenwoordig heeft iedereen het over purpose. In dit deel definiëren we eerst wat dit fenomeen is en hoe dit thema samenhangt met missie en visie. De roep om moreel leiderschap is actueel, zo bleek ook uit de verklaring van de Business Roundtable op 19 augustus 2019. Grote concerns staan onder toenemende maatschappelijke en politieke druk om zich te verantwoorden. Stakeholders spreken hen aan op het nemen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het actuele sentiment: wat goed is voor de samenleving, is goed voor het bedrijf. Niet voor niets maken zoveel organisaties werk van hun maatschappelijke agenda.

De grote beloften vliegen je om de oren. In dit deel staan we stil bij de vraag: wat is precies de purpose van purpose? Al met al vraagt deze tijd om organisaties die intrinsiek gedreven waarde creëren met al hun stakeholders. Zo blijkt uit het tweede hoofdstuk waarom purpose zo actueel is. De moderne organisatie is afgedreven van wat mensen waardevol vinden.

De groeiende kloof tussen bedrijfsleven en samenleving heeft een roep veroorzaakt om een fundamentele herbezinning op het doel van de onderneming. Het debat in de 20e eeuw ging over de vraag hoe de overheid zich verhield tot de samenleving. In het debat in de 21e eeuw staat

de vraag centraal hoe het bedrijfsleven en de samenleving zich tot elkaar verhouden. Winst is uit, algemeen belang is in.

Om na te gaan hoe dit werkt, is het praktisch om inzicht te krijgen in de verschillende meningen over het fenomeen purpose. Daarom staan we stil bij de verschillende stemmen in het purposedebat: de tegenstanders (de doemdenkers) en de voorstanders (de dagdromers). Vervolgens schets ik drie aspecten die helpen om vanuit organisaties werk te maken van purpose: hoofd (weten: de bezinning), hart (willen: de bezieling) en handen (doen: de beweging). De mantra van deze tijd is: verbeter de wereld. *Business as usual* wordt niet langer geaccepteerd. Alleen wie een nobel doel koestert en het in woord en daad tot leven wekt, verdient duurzaam naam en faam.



“Purpose is not the sole pursuit of profits but the animating force for achieving them.

**Larry Fink, BlackRock**



# 1

## Live for a cause, not for applause

Er is geen begrip in het huidige strategiedenken dat zo vaak wordt gebruikt als *purpose*. Tegelijkertijd is er geen begrip dat zo vaak verkeerd wordt begrepen. Wereldwijd klinkt een roep om disruptie. Meer dan ooit zoeken bedrijven naar nieuwe betekenis. Maar wat is precies nodig om als onderneming in de 21e eeuw het verschil te maken? Dat begint met de vraag waartoe je op aarde bent. In dit hoofdstuk schets ik een beeld van wat purpose is: de bedoeling van de organisatie. Purpose is het antwoord op de vraag: waartoe dienen wij? Daarbij komt aan de orde hoe de bedoeling (de 'why') samenhangt met missie en visie, en hoe het fenomeen zich verhoudt tot de moraal binnen organisaties. Het gevoel onderdeel te zijn van iets groters dan jezelf leidt tot betere prestaties, hogere betrokkenheid van alle stakeholders en uiteindelijk ook tot meer winst. Maar alleen de spelers die op een geloofwaardige wijze vasthouden aan een nobel doel, bouwen actief aan hun naam en faam.

### **1.1 Een herbezinning op de bedoeling van de organisatie**

Purpose is het nobele doel van een organisatie, dat richting geeft in tijden van verandering en meerwaarde creëert voor iedereen. Purpose geeft het antwoord op de vraag: waartoe dienen wij? Ook is het fenomeen wel te omschrijven als het hogere doel, het lonkende perspectief,

de stip aan de horizon, de maatschappelijke opgave of de bedoeling. Het is een onderwerp dat geen al te simplistische beschouwing verdraagt. Veel organisaties hebben moeite om hun bedoeling helder te maken. Het is een opgave die leidt tot hoofdbrekens bij bestuurders en hun toezichthouders, maar ook bij alle marketing- en communicatie-professionals. De discussie hierover raakt het schimmige onderscheid tussen winst en waarde, tussen eigenbelang en persoonlijk belang, tussen waarheid en illusie. De vraag naar het waarom van organisaties is net zo lastig te beantwoorden als de vraag naar de zin van het leven – misschien wel de lastigste vraag die er is.

### Springplank voor de geest

De aandacht voor leiderschap en de zingevende kant daarvan is niet nieuw. Ook het kritisch beschouwen van de morele keuzes die leiders maken, is van alle tijden. In zijn *Ethiek* beschouwde Aristoteles de zingevingsvraag als de meest irritante kwestie waarmee de mensheid te maken krijgt. Maar de omgekeerde redenering heeft ook aanhangers. Friedrich Nietzsche schreef de beroemde woorden: 'Hij die een waarom heeft om voor te leven, kan bijna elk hoe verdragen.' Ook leiderschap is gebaat bij een maatschappelijke opgave. Het verlangen naar betekenis is een dominante menselijke eigenschap. Weten waarvoor je staat is voor iedere organisatie van levensbelang, temeer daar uit onderzoek blijkt dat geld mensen slechts in bescheiden mate inspireert. Ruim tien jaar na de kredietcrisis is het bedrijfsleven bezig zijn rol te herdefiniëren. Elke organisatie moet tegenwoordig een verhaal te vertellen hebben, waarmee zij betekenis geeft aan haar maatschappelijke opgave. En deze wordt vaak in een paar woorden verrat: de purpose. In de beste gevallen is purpose een springplank voor de geest.

Het begrip purpose wordt in ruime zin gebruikt in veel discussies over zakendoen, voor zover het niet direct verbonden is met geld verdienen. Maar wat is purpose precies? Purpose laat zich lastig vertalen. Het woordenboek zegt 'levensdoel', de meer vrije vertalers hebben het over het bestaansrecht (*raison d'être* of *license to operate*). Peter Drucker

stelde in 1954 al dat ‘the purpose must lie outside the business itself. In fact, it must lie in society, since a business enterprise is an organ of society.’ Een rake definitie werd gegeven in *Harvard Business Review* in 2015 (‘A business case for purpose’): ‘An aspirational reason for being which inspires and provides a call to action for an organization and its partners and stakeholders.’ Ik benoem purpose als de bedoeling: een aspiratieve ambitie die relevant is voor alle stakeholders, nooit valt te realiseren en pakkend genoeg is om op een T-shirt te passen. Purpose is het antwoord op de morele vraagstukken waarmee een organisatie in brede zin wordt geconfronteerd. Ondernemen gaat niet over geld verdienen, maar over waarde creëren met alle stakeholders.

### **Geloof in de zaak**

Purpose is de maatschappelijke opgave van de organisatie. Het is een heldere formulering van de grootst mogelijke ambitie waar de organisatie voor staat. Een sterke purpose gaat niet alleen over economisch nut, maar ook over maatschappelijke noodzaak en persoonlijke relevantie. Aspecten als de druk van social media en het bijbehorende risico op reputatieverlies – maar ook de gevolgen van de crisis en de snelle technologische en economische veranderingen – hebben het bedrijfsleven gedwongen tot herbezinning op wat de essentie is van wat een organisatie doet en waar een samenleving waarde aan hecht.

De noodzaak van een maatschappelijke opgave is evident. Zowel bedrijven, overheden als maatschappelijke organisaties werken in een ambigue omgeving: ze moeten samenwerken met stakeholders om doelen te realiseren, terwijl ze met diezelfde partners concurreren om subsidies, om consumenten die diensten afnemen, om aandacht en om draagvlak. Zij worden daarbij aangesproken op hun moraal. Nu de *boardroom* een glazen huis lijkt geworden, lijkt er maar één zuiver kompas bij reputatievraagstukken: een zuiver geweten. Soms leidt dat tot tragikomische uitingen, waarover iedereen regelmatig in de krant kan lezen. Ik noem hier geen voorbeelden, maar zij komen voort uit de menselijke neiging om onszelf te serieus te nemen en de ander stelselmatig te onderschatten. Het is het menselijk tekort.

Al met al vormen de veranderende eisen in de samenleving voor veel bestuurders een uitdaging. Waar organisaties een maatschappelijk standpunt innemen, lopen zij het risico dat zij in een mijnenveld stappen. Want hoe werk je aan ‘meaning over money’? Hoe claim je een maatschappelijke rol, met behoud van geloofwaardigheid? Ieder mens leeft nu eenmaal in een eigen bubbel. Kunnen we ons inleven in de ander, oftewel: kunnen we ons eigenbelang overstijgen? Kunnen we ontbubbelen? Het is dé vraag van deze tijd, die niet kan worden beantwoord zonder na te denken over de moraal.

#### **DE DISCUSSIE OVER DE MORAAAL IN HET BEDRIJFSLEVEN IS VAN ALLE TIJDEN**

In 1632 is Nederland, en in het bijzonder de stad Amsterdam, de economische motor van Europa. De Republiek is binnen twee generaties uitgegroeid tot het belangrijkste handelsknooppunt van de wereld. De half-voltooid grachtengordel vormt het grootste Europese stedenbouwkundige project sinds de Romeinse tijd, dat op het hele continent de aandacht trekt. Waarom is Nederland zo welvarend? Anderen vragen zich af waarom het hele land vol lijkt te hangen met kunst. Aan het net opgerichte Athenaeum Illustre spreekt Caspar Barlaeus, kersvers hoogleraar filosofie, zijn redevoering *Mercator Sapiens* (‘de wijze koopman’) uit. Barlaeus stelt de vraag of wijsheid en handel wel samen kunnen gaan. Wat is de zin van ondernemen, hoe zit het met de balans tussen economische en maatschappelijke waarde, wat is de moraal van de markt?

Het zijn lastig te beantwoorden vragen. De humanistisch geschoolde intellectuele elite waartoe Barlaeus behoort, kijkt – in navolging van haar antieke voorgangers – neer op het drijven van handel. Bovendien is de Amsterdamse economische en bestuurlijke elite die Barlaeus tijdens zijn oratie toespreekt, niet direct een voorbeeld van hoe het dan moet. De koopmannen en burgemeesters in zijn publiek komen veelal uit families die zichzelf kort daarvoor schaamteloos hebben verrijkt tijdens het droogleggen van de Beemster.

## De geneugten van de geest

Barlaeus (zie het kader) schetste al het rolmodel van de bewuste koopman, de *mercator sapiens*, die de balans bewaakt tussen het economische en het maatschappelijke. Liefst handelaar, diplomaat, wetenschapper, dichter en luitspeler ineen, de Constantijn Huygens in het klein. Barlaeus geeft de basisregel voor moreel leiderschap: dat wat nuttig schijnt, mag niet oneerlijk zijn en dat wat oneerlijk is, mag niet nuttig zijn. Hij sluit aan bij de mores van het Nederlandse poldermodel. Niet bevel, maar onderhandeling is de overheersende omgangsvorm in het Nederland van de zeventiende eeuw.

Hoewel Barlaeus zijn toehoorders in zijn redevoering uitvoerig prijst vanwege hun besluit nu eindelijk eens geld uit te geven aan een intellectueel instituut, lijkt hij de hoop te hebben opgegeven dat de oudere generatie echt nog kan veranderen. Barlaeus ziet vooral een rol weggelegd voor de jeugd, de zonen van de kooplieden. Zij kunnen nog leren dat rijkdom een middel moet zijn, geen doel, en dat ze meer plezier kunnen ontleen aan de geneugten van de geest dan aan de geneugten van geld. Het is een thema van alle tijden. Ook in de 21e eeuw komen organisaties morele vraagstukken tegen, die in de kern altijd neerkomen op de vraag: hoe kan ik in complexe situaties de belangen dienen van degenen die ertoe doen? En: hoe doe ik het goede vanuit de juiste motieven? De manier waarop organisaties met deze vraagstukken omgaan, kan hun leiderschap maken en breken. Dat kan niet zonder dat zij hebben nagedacht over hun purpose (*why*), hun missie (*how*) en hun visie (*what*).

## 1.2 De drie bouwstenen van positionering

Mensen die zich organiseren rondom een of andere gezamenlijke activiteit hebben behoefte aan een expliciete, bij voorkeur aantrekkelijk geformuleerde, uiting van hun strategie en hun dieperliggende betekenis. Bij het richten van organisaties gaat het om vragen als: hoe zien wij de toekomst? Wat zijn onze idealen? Wat is ons bestaansrecht? De antwoorden op deze vragen worden vertaald in purpose, in missie en in visie. Maar hierover bestaat veel onduidelijkheid. Daarom de vraag:

wat moet er precies in staan, waar dient het eigenlijk voor, hoe vaag of hoe expliciet mag of moet het zijn?

Zo wordt ook wel de vraag gesteld wat het verschil is tussen purpose, visie en missie. Purpose gaat over het verschil dat een organisatie wil maken in de samenleving, missie is hoe je dat doet en visie is de manier waarop je de wereld ziet, mocht je hogere doel gerealiseerd zijn. De gangbare definities zijn in tabel 1.1 op een rijtje gezet.

Dimensie	Term	Waarde	Omschrijving	Sleutelvraag	Verschillen
Why	Purpose	Een nobel doel, dat net zo relevant als onbereikbaar is voor alle stakeholders: <i>the true North</i> .	Het bestaansrecht van de organisatie, omschreven op een aspiratieve manier: het fundament van de strategie. Dit doel kan nooit volledig gerealiseerd worden. Waarom je doet wat je doet.	Wat willen we veranderen in de wereld?	Tijdloos Van verleden naar toekomst
How	Missie	Missie komt van het Latijnse woord <i>mittere</i> , dat 'uitzenden, van zich doen uitgaan, laten horen' betekent. De missie geeft aan waarvoor de mensen uit de organisatie staan, wat hun huidige identiteit en waarden zijn.	Komt voort uit de organisatie, en geeft uitdrukking aan de identiteit en de waarden van de organisatie. Waarin je uniek bent. Letterlijk is een missie datgene dat een onderneming wil uitdragen naar buiten. Omdat een missie gaat over zaken waarvan het jaren heeft gekost om ze op te bouwen, wordt een missie zelden veranderd. De missie (of <i>mission statement</i> ) begeleidt het maken van besluiten vanuit de eigen kernwaarden en helpt ervoor te zorgen dat eenieder weet wat te doen en hoe het te doen.	Waar staan we voor? Wat doen we om onze visie te realiseren? Hoe bouwen we een bedrijf?	Tijdloos Vanuit het verleden Blik naar binnen
What	Visie	Visie komt van het Latijnse <i>videre</i> , dat 'zien, inzien, inzicht hebben' betekent. Een visie is het beeld van de toekomst en de gedroomde positie van de organisatie daarin.	Gericht op de omgeving, vanuit het wereldbeeld van de organisatie. Een langetermijndoel, als het noorderlicht: ver genoeg om naar te verlangen, dichtbij genoeg om persoonlijk relevant te zijn. Kan worden bijgesteld.	Waar gaan we voor? Wat is ons beeld van de ideale wereld?	Tijdelijk Voor de toekomst Blik naar buiten

TABEL 1.1 *De samenhang van purpose, missie en visie*

## Meer dan een kreet op een kaartje

Nog niet zo heel lang geleden kon je je als bedrijf a-politiek opstellen. Maatschappelijke relevantie was geen must. Een organisatie had een bedrijfsstrategie, een mission statement en vervolgens bedacht de afdeling marketing de merkbeloofte. Als zij zich hield aan wet- en regelgeving, was het voldoende. Maar nu is dat anders: de organisatie wordt ook beschouwd als morele entiteit, en daarbij moet purpose het antwoord zijn op alle vraagstukken die gerelateerd zijn aan normen en waarden, waarmee de organisatie geconfronteerd kan worden. Maar hoe dat precies werkt, is uitermate complex. ‘Ontbubbelen’ is niet eenvoudig en allesbehalve vrijblijvend. Het is dan ook een onderwerp waarop met name communicatieprofessionals de tanden stukbijten. Als je aan de buitenkant een belofte doet die aan de binnenkant niet waar wordt gemaakt, sorteer je immers voor op reputatieschade. Dat te voorkomen, is bij uitstek de taak van communicatieprofessionals zoals woordvoerders, public-affairsspecialisten, webcaremedewerkers, corporate affairs-managers en degenen van wie zij leiding krijgen.

## Marketing of menens

Het vraagstuk van de maatschappelijke relevantie van organisaties ligt mij na aan het hart. Vanuit de Reputatiegroep hebben we het voorrecht om met tal van bestuurders, managers en toezichthouders te mogen werken aan de betekenis van hun organisatie. In (her)positioneringstrajecten, bij het agenderen van maatschappelijke issues, in verandertrajecten en bij het versterken van de samenwerking met andere maatschappelijke organisaties komt de laatste jaren steeds vaker één woord terug: *purpose*, de bedoeling of de *reason why*. Purpose zou de basis zijn voor een geloofwaardige reputatie, de motor van een sterk merk, de ultieme motor voor verandering en de belangrijkste factor om te komen tot *alignment*, oftewel betrokkenheid van alle in- en externe stakeholders. Iedere organisatie die zichzelf enigszins serieus neemt, breekt zich het hoofd over de betekenis die zij heeft voor haar stakeholders. Regelmatig zijn we als Reputatiegroep gevraagd om opdrachtgevers te helpen bij het ontwikkelen, dan wel (her)vinden, van hun purpose. Het bleek net zo eervol als uitdagend. Je moet natuurlijk opletten dat je niet wegzweeft.

Het is een reden geweest om ons nader te verdiepen in het thema purpose. Scherpere vragen leiden tot betere antwoorden: wat is het wel, wat is het vooral niet, wanneer heeft de bedoeling betekenis en wanneer is het simpelweg *bullshit*? Is het marketing of menens? Want laten we wel zijn: als een organisatie niet doordenkt over haar morele professionaliteit, heeft purpose net zoveel zwaartekracht als de maan. Een purpose is meer dan een kreet op een kaartje voor in de portemonnee, met de missie en de visie en het logo. Een organisatie zal moeten laten zien dat zij zich rekenschap geeft van wat er speelt in de omgeving waarin zij opereert. Dat is bij uitstek een delicate zaak.

### **The greater good**

Niet voor niets zijn zoveel organisaties op zoek naar hun nobele doel. Dat is niet makkelijk. De weg naar morele professionaliteit is lang, slingerend en oneffen en bevat veel splitsingen waar men de verkeerde afslag kan nemen – en als gevolg daarvan is de aandacht voor de bedoeling van de organisatie recentelijk geëxplodeerd. De huidige belangstelling voor het onderwerp lijkt de proporties van een hype aan te nemen, met het kenmerk dat purpose binnen veel organisaties een doel op zichzelf lijkt te zijn geworden. Waar organisaties zich steeds minder met de kwaliteit van hun producten en diensten of hun prijsstelling kunnen onderscheiden, afficheren zij zich steeds vaker met iets hogers. De purposehype sluit in mijn beleving aan bij de aandoenlijke, menselijke behoefte om iets verheveners na te streven. Iedereen wil de verbinding maken met *the greater good*. Niet voor niets wordt communicatie meer dan ooit gezien als succesfactor voor het leiderschap binnen organisaties. Je kunt beter jezelf in perspectief plaatsen dan dat anderen dat doen.

Nu wij leven in een tijd waarin ideologieën zijn verbleekt, het publieke debat is gepolariseerd en sociale verbanden zo veel lossier zijn geworden, is het logisch dat de roep om perspectief zo luid klinkt. De afgelopen decennia stonden in het teken van individualisering, maar inmiddels lijkt een kentering gaande. Mensen zijn op allerlei manieren op zoek naar morele duiding: een breder concept om de wereld te be-



grijpen, een verhaal dat perspectief geeft aan de rol van hun 'ik' in het grotere geheel. Past je werk nog bij wat je thuis aan de kinderen vertelt over waar het leven over gaat, over wat er echt toe doet?

Deze tijd vraagt om een radicale herinterpretatie van de aard van de onderneming. Veel organisaties stellen zich ten doel de samenleving te dienen, maar zoeken nog naar de juiste manier om zich te positioneren: niet lineair, maar circulair. Dat vraagt om een cultuuromslag in de boardroom, en dat begint met de ontwikkeling van een nieuw perspectief. De ontwikkeling van een purpose leidt tot vragen als: hoe maken we de onderneming weer menselijk? Hoe spelen we in op de belangen van al onze stakeholders? En hoe geven we betekenis aan onze maatschappelijke positionering? Als purpose het antwoord geeft op deze vragen, zijn magische effecten het gevolg: een betere reputatie. Een sterker merk. Meer gemotiveerde medewerkers. Een coulantere behandeling door toezichthouders. Hogere betrokkenheid van stakeholders. Meer positieve publiciteit. Een hogere winstgevendheid. En dus: meer waarde voor iedereen. De samenleving is de nieuwe markt. En dat vraagt om een breder perspectief op de wereld.

Of het nu gaat om de wereld van wetenschap, de wereld van banken en verzekeraars, de rechtspraak, de levensmiddelenindustrie, de bouw, het onderwijs of de zorg: purpose lijkt opeens overal. Ik zie een groeiend aantal mensen dat betekenisvol wil zijn en voor wie materiële waarde niet de hoogste prioriteit heeft. Altruïsme is het nieuwe chic. Op vele plekken wordt gesproken over de lange termijn, over *integrated reporting*, over waardecreatie, over de inzet van de dialoog: je bent er niet alleen voor jezelf, maar voor een bredere context. Het verhaal van de onderneming, de corporate story, moet juist daarover gaan. Steeds meer organisaties hebben naast hun missie en hun visie, dan ook hun purpose ('de why') geformuleerd. Tabel 1.2 toont negen voorbeelden hiervan.